

Услуги управленческого консалтинга

Настоящий проект Европейских Стандартов передан на рассмотрение членам CEN (Европейский комитет по Стандартизации – далее CEN) для официального голосования. Настоящий проект был разработан Техническим комитетом CEN / TC 381.

В случае, если настоящий проект будет принят в качестве Европейского стандарта, все члены CEN будут обязаны следовать Внутренним Правилам CEN/CENELEC, которые предусматривают условия перехода настоящего Европейского стандарта в статус национального стандарта без внесения каких-либо изменений.

Настоящий проект Европейского стандарта разработан CEN в трех официальных версиях: на английском, французском и немецком языках. Перевод настоящей версии на любой другой язык, сделанный под ответственным руководством члена CEN на его родной язык и доведенный до сведения Центра Управления CEN-CENELEC, имеет такой же статус, как официальные версии.

Членами CEN являются национальные органы по стандартизации следующих стран: Австрии, Бельгии, Болгарии, Хорватии, Кипра, Чешской Республики, Дании, Эстонии, Финляндии, Франции, Германии, Греции, Венгрии, Исландии, Ирландии, Италии, Латвии, Литвы, Люксембурга, Мальты, Нидерландов, Норвегии, Польши, Португалии, Румынии, Словакии, Словении, Испании, Швеции, Швейцарии и Соединенного Королевства Великобритании.

Приглашаем получателей этого проекта представить со своими комментариями уведомления о патентных правах, которые могут помешать регистрации настоящего Европейского стандарта, о которых им известно, и которые они могут подтвердить документально.

## Содержание

Предисловие

Введение

1. Область применения

2. Нормативные ссылки

3. Термины и определения

4. Принципы

4.1. Общие положения

4.2. Политики

4.2.1. Нормативно-правовая база

4.2.2. Коммуникация

4.2.3. Этика

4.2.4. Корпоративная социальная ответственность

4.2.5. Возможности

4.2.6. Качество

4.2.7. Гарантии

4.2.8. Здоровье и безопасность

4.3. Текущая оценка и улучшение

5. Предложения

5.1. Общие положения

5.2. Цель

5.3. Вклад

5.4. Результат

5.5. Содержание

5.5.1. Общие положения

5.5.2. Окружение

5.5.3. Услуги и результаты

5.5.4. Подход и план работы

5.5.5. Роли и обязанности

5.5.6. Правила и условия

6. Исполнение

6.1. Общие положения

6.2. Цель

6.3. Вклад

6.4. Результат

6.5. Содержание

6.5.1. Общие положения

6.5.2. Оптимизация согласованного плана работы

6.5.3. Реализация плана работы

6.5.4. Назначение управления и мониторинга

6.5.5. Утверждение и процесс принятия

7. Закрытие

7.1. Общие положения

7.2. Цель

7.3. Вклад

7.4. Результат

7.5. Содержание

7.5.1. Правовые и договорные вопросы

7.5.2. Заключительная оценка и улучшение

7.5.3. Административные вопросы

7.5.4. Коммуникации

7.5.5. Другие мелкие вопросы

Приложение А (справочно) Примеры этических правил MCSPs

Приложение В (справочно) Примеры ценностей для MCSPs

Приложение С (справочно) Пример содержания декларации о корпоративной социальной ответственности

Приложение D (справочное) Примеры критериев оценки

Библиография

## **Предисловие**

Настоящий документ (FprEN 16114:2011) был подготовлен Техническим комитетом CEN / TC 381 "Проектный Комитет – Управленческий Консалтинг", секретариат которого является UNI.

Этот документ в настоящее время проходит процедуру официального голосования.

## Введение

Содержание Lisbon Accord и выпуска Services Directive 2006/123/EC показывают, что правительства полны решимости создать рынок услуг "без границ". В поддержку этой стратегии CEN устанавливает некоторый набор «стандартов услуг».

Услуги управленческого консультирования вносят существенный вклад в европейскую экономику. Для продвижения и развития единого рынка управленческого консалтинга участники отрасли и заинтересованные стороны разработали настоящий стандарт по предоставлению услуг.

Целью настоящего Европейского стандарта является повышение прозрачности и улучшение взаимопонимания между клиентами и теми, кто предоставляет услуги по управленческому консалтингу (далее Консультанты). Внедрение стандарта должно привести к улучшению результатов консалтинговых проектов и снизить барьеры для международной торговли в сфере услуг управленческого консалтинга.

Успешное применение стандартов должно позволить Консультантам обеспечить большую ценность консалтинговых услуг для клиентов и снизить риски исполнения рекомендаций по проектам. Благодаря повышению качества, профессионализма и совместимости услуг управленческого консалтинга, настоящий стандарт призван повысить эффективность управленческого консалтинга в Европе и ускорить развитие профессии.

Настоящий стандарт основывается на успешной практике управленческого консалтинга в Европе. Он включает рекомендации по улучшению спецификации, исполнения, принятия и закрытия услуг управленческого консалтинга на основе исследований и опыта широкого круга Консультантов и их клиентов.

Стандарт имеет форму легкого для понимания руководства, написанного с точки зрения поставщика услуг. Он относится ко всем Консультантам, независимо от их размера или специализации, но не накладывает никаких требований или обязательств на индивидуальных консультантов.

Инновационность и дифференциация являются важными частями ценностного предложения Консультантов. Стандарт сфокусирован только на итогах и результатах; Консультанты могут свободно использовать свои собственные методы и подходы.

Таким образом, руководящие принципы настоящего стандарта заключаются в том, что он:

1. написан в форме руководства;
2. не требует сертификации;
3. фокусируется на Консультантах, а не на клиентах;
4. фокусируется на Консультантах, а не на индивидуальных внутренних ресурсах;
5. применим ко всем Консультантам;
6. разработан на основе реальных результатов;
7. защищает инновационность и дифференциацию;
8. подчеркивает важность понимания потребностей клиентов;
9. легок для понимания.

## 1 Область применения

Настоящий Европейский стандарт содержит руководящие принципы для эффективного предоставления услуг управленческого консалтинга.

Настоящий Европейский стандарт распространяется на всех участников рынка (Консультантов), в том числе: акционерные и частные компании, государственные учреждения, некоммерческие организации и внутренние консультационные подразделения компаний, независимо от формы собственности, структуры, размера и специализации.

Настоящий Европейский стандарт распространяется на любой вид рекомендаций для любых типов клиентов. Он не накладывает никаких обязательств на клиента.

Настоящий Европейский стандарт содержит рекомендации по представлению услуг управленческого консалтинга, в том числе:

- по правовым и этическим вопросам (см. пункт 4);
- по вопросам управления, коммуникации и оценки (см. пункт 4);
- по вопросам взаимоотношений с клиентами (см. пункт 4);
- по вопросам предложения и договора (см. п. 5);
- по вопросам планирования и исполнения договора (см. п. 6);
- по вопросам закрытия договора (см. п. 7).

Настоящий Европейский стандарт не зависит от других нормативных документов, таких как:

- документов по оказанию поддержки малым предприятиям (см. CEN / TS 99001);
- по системам управления качеством (см. EN ISO 9001:2008);
- по вопросам государственных закупок (см. Директива по Государственным закупкам 2004/18/ЕС).

Настоящий Европейский стандарт не налагает ограничений на какие-либо договорные обязательства или права интеллектуальной собственности и не пересекается с ними. Также, он не требует и не подразумевает необходимости сертификации третьей стороной. Он не предназначен для сертификации, нормативного или контрактного использования, и он не предназначен для использования в качестве основы для любых персональных или организационных аттестаций.

Любые предложения пройти сертификацию или утверждения о прохождении сертификации по настоящему Европейскому стандарту будут искажением намерения и цели, и ненадлежащим использованием этого стандарта. Поскольку настоящий Европейский стандарт не содержит требований, любая такая сертификация не будет соответствовать духу стандарта.

Стандарт не должен использоваться как основание для судебных исков, жалоб, возражений или других претензий в любых международных, национальных и других процедурах, и также он не предназначен для цитирования в качестве доказательства эволюции международного права.

## 2 Нормативные ссылки

Не применимо.

## 3 Термины и определения

Для целей настоящего документа используются следующие термины и определения.  
ПРИМЕЧАНИЕ Термины и определения выделены жирным шрифтом.

### 3.1 соглашение/договор (agreement)

формально юридически оформленный **результат** этапа **предложения**, определяющий **задание** проекта, содержащий сроки и условия, **требования** и цели **задания** проекта

### 3.2 задание проекта (assignment)

услуга, которая будет предоставлена консалтинговой компанией клиенту, как это описано в соглашении

ПРИМЕЧАНИЕ **задание** проекта обычно выполняется как **проект** Консультанта (тем, кто предоставляет услуги по управленческому консалтингу).

### 3.3 клиент (client)

организация или лицо, которое является получателем услуги управленческого консалтинга, предоставляемой поставщиком услуг управленческого консалтинга

ПРИМЕЧАНИЕ определение взято из определения "клиента", приведенного в EN ISO 9000:2005, применительно к этому контексту.

### 3.4 закрытие/завершение проекта (closure)

последний этап в **задании** проекта

### 3.5 коммуникация (communication)

поддержание четкого и систематического обмена информацией между провайдером услуги управленческого консультирования (Консультантом) и клиентом

### 3.6 корпоративное управление (corporate governance)

Система, с помощью которой **организация** производит и реализует решения в достижении своих целей [ISO 26000:2010]

### **3.7 полученный результат (deliverable output)**

реальная тема, отработанная Консультантом как часть **задания** проекта

ПРИМЕЧАНИЕ. Например, доклад, план, документ.

### **3.8 предприятие/организация (enterprise)**

лицо, занимающееся хозяйственной деятельностью, независимо от его юридической формы. Это понятие включает индивидуальных предпринимателей и семейные бизнесы, занимающиеся народными промыслами или другими видами деятельности, а также партнерства или ассоциации, регулярно участвующие в экономической деятельности

[Рекомендации Комиссии С (2003) 1422] [CEN / TS 99001:2008]

ПРИМЕЧАНИЕ Термин включает акционерные компании, неправительственные организации, благотворительные организации и органы местного самоуправления.

### **3.9 исполнение (execution)**

выполнение услуг по консультационному управлению

### **3.10 услуги по управленческому консалтингу/консультированию, УК услуги (management consultancy service)**

набор разнообразных мероприятий (интеллектуальной работы) в сфере управленческой деятельности, целью которых является создание ценностей или содействие изменениям, путем предоставления советов или решений, или принятия мер; либо получение реальных результатов

### **3.11 Консультант, провайдер услуг управленческого консалтинга (MCSP, management consultancy service provider)**

предприятие, оказывающее услуги управленческого консалтинга

### **3.12 предложение (offering)**

комплекс мероприятий, направленных на достижение **соглашения** о предоставлении услуг **управленческого консультирования**, за исключением выбора поставщика и предпродажной деятельности

ПРИМЕЧАНИЕ см. 5.1.

### **3.13 результат (outcome)**

результат процесса или действий, который является ценным для организации

ПРИМЕЧАНИЕ. Например, повышение прибыльности или улучшение значений показателей.

### **3.14 организация (organization)**

Материальная база и группа работников и с распределением ответственности, полномочий и рабочих взаимоотношений [EN ISO 9000:2005]

### **3.15 процесс (process)**

совокупность взаимосвязанных и взаимодействующих видов деятельности, преобразующая вложенные ресурсы в результат  
[EN ISO 9000:2005]

### **3.16 проект (project)**

уникальный процесс, состоящий из набора скоординированных и контролируемых видов деятельности, с начальной и конечной датами, предпринятый для достижения цели, соответствующей конкретным требованиям, включая ограничения по времени, стоимости и ресурсам

ПРИМЕЧАНИЕ Отдельный проект может быть частью более крупной структуры проекта.  
[EN ISO 9000:2005]

### **3.17 направление проекта (project governance)**

стандарты, в рамках которых проект направляется и контролируется

ПРИМЕЧАНИЕ 1 Направление проекта включает такие аспекты, как определение структуры управления, политик, процессов и методологий, которые будут использоваться; границ полномочий для принятия решений; обязанностей и ответственности заинтересованных сторон, а также регламенты взаимодействий, такие как форматы отчетности или порядок действий в случае возникновения проблем или рисков.

ПРИМЕЧАНИЕ 2 Ответственность за поддержание соответствующего направления проекта обычно возлагается на руководителя проекта или руководящий комитет проекта.

### **3.18 управление проектом (project management)**

руководство ходом проекта, при использовании полномочий **управления проектом**

ПРИМЕЧАНИЕ Это означает применение методов, инструментов, технологий и ресурсов для управления проектом. Управление проектом включает в себя интеграцию различных этапов жизненного цикла проекта. Управление проектом осуществляется через процессы.

### **3.19 требования (requirements)**

потребность или ожидание, которое определено, обычно предполагается или является обязательным

ПРИМЕЧАНИЕ "Обычно предполагается" означает, что это обычная или общепринятая практика для организации, ее клиентов и других заинтересованных сторон, которая подразумевается рассматриваемыми потребностями или ожиданиями.

[EN ISO 9000:2005]

### **3.20 заинтересованные стороны (stakeholders)**

индивидуалы и / или организации, которые активно участвуют в выполнении **задания** проекта или чьи интересы могут быть затронуты в результате выполнения или завершения **задания** проекта

## 4 Принципы

### 4.1 Общие положения

Настоящий Европейский стандарт структурирован таким образом, чтобы отражать типовые этапы консалтингового проекта. В нем также описываются (см. п.п. 4.2 и 4.3) важнейшие стандарты политик, и он содержит руководящие принципы(guidelines) для постоянной оценки и улучшения.

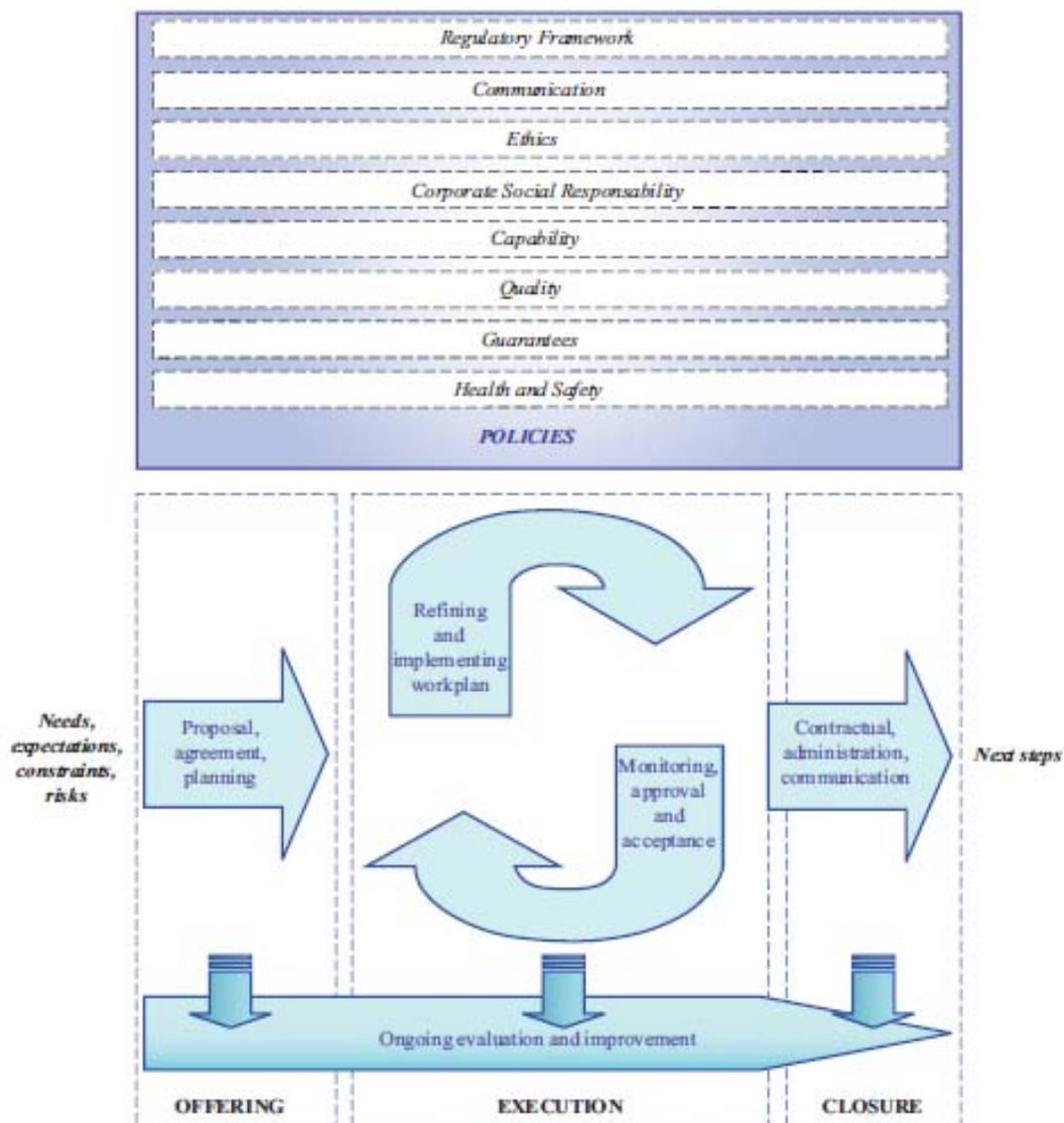
**Этап предложения:** первый этап консалтингового проекта - **предложение**. Консультант и клиент достигают четкой договоренности по предоставляемой услуге, и обязуются работать вместе. На этом этапе критично достижение полной прозрачности, чтобы избежать недоразумений и минимизировать риски.

**Этап выполнения работ:** После того, как было достигнуто соглашение, второй этап консалтингового проекта – выполнение. Консультант реализует услугу, следуя согласованному подходу и плану. Для достижения взаимоприемлемого положительного результата, Консультант и клиент должны сотрудничать на основе доверия, справедливости и взаимного уважения.

**Завершающий этап:** Финальный этап – Завершение проекта. После окончания оказания услуг и оценки результатов, проект завершается закрытием любых открытых вопросов и исполнением всех договорных и юридических обязательств. Очень важно, чтобы Консультант получил приемку работ (**acceptance**) от клиента, чтобы проект считался завершенным.

Пункты 5, 6 и 7 дают более подробную информацию о каждом из этих этапов.

См. Рис 1.



servizi\_U83 рис 01 EN 16114

Рисунок 1 - Подход

## 4.2 Политики

ПРИМЕЧАНИЕ Содержание политик, описанных в приложениях, являются примерами, а не требованиями.

### 4.2.1 Нормативно-правовая база

Консультанты должны поддерживать соответствующий уровень осведомленности о действующих законах, политиках, нормах, правилах и стандартах, которые регулируют их услуги.

Для обеспечения ясности они должны быть указаны, если необходимо, в соглашении.

## **4.2.2 Коммуникации**

Четкое взаимопонимание между клиентом и Консультантом имеет решающее значение для успешности выполнения задания. Эффективные коммуникации улучшают понимание, создают доверие и минимизируют риски.

Эффективная коммуникационная стратегия и политика должны существовать на протяжении всего хода проекта.

## **4.2.3 Этика**

### **4.2.3.1 Кодекс поведения**

Профессиональный кодекс поведения и деловой этики должны соблюдаться и направлять профессиональное поведение Консультантов. Приложение А содержит примеры этических принципов.

### **4.2.3.2 Ценности**

Сформулированные ценности должны существовать, чтобы направлять профессиональное поведение Консультантов. Приложение В содержит примеры ценностей.

## **4.2.4 Корпоративная социальная ответственность**

Декларация корпоративной социальной ответственности должна существовать и направлять профессиональное поведение Консультантов. В Приложении С приводятся примеры тем, которые могут быть включены в Декларацию корпоративной социальной ответственности.

## **4.2.5 Возможности**

Консультанты должны принимать к исполнению только те проекты, которые они могут выполнить на высоком профессиональном уровне в соответствии с настоящим Европейским стандартом.

Если у Консультанта есть основания полагать, что результаты задания по проекту не будут совпадать с согласованными положениями соглашения, Консультант должен незамедлительно проинформировать клиента о своих выводах и перезаключить договор (соглашение).

## **4.2.6 Качество**

Консультант должен подготовить качественный план проекта, чтобы предвидеть, вычислять и управлять возникающими рисками и проблемами.

ПРИМЕЧАНИЕ Опубликованные стандарты качества менеджмента, такие как ISO серии 9000, могут оказаться полезными.

#### **4.2.7 Гарантии**

Консультанты должны провести переговоры и согласовать условия гарантий по предоставляемым услугам.

#### **4.2.8 Здоровье и безопасность**

Декларация здоровья и безопасности должна существовать и являться руководством для профессионального поведения Консультантов.

#### **4.3 Постоянная оценка и улучшение**

Для Консультанта целью оценки является всестороннее уточнение и оценивание задания проекта.

Консультанты должны запустить структурированный процесс упреждающей оценки. Это позволит зафиксировать и оценить результаты задания.

Оценка также позволяет клиенту и Консультанту:

- диагностировать эффективность задания проекта;
- сформировать рекомендации для корректирующих действий;
- внедрить новые процессы и методы.

Приложение D содержит примеры критериев оценки.

Эффективность оценки должна быть оценена.

Стратегии и политики эффективной оценки должны осуществляться на всем протяжении взаимоотношений между клиентом и Консультантом.

Даже если оценка не включена в соглашение, Консультанты должны поддерживать процедуру, которая будет позволять учиться на тех проектах, которые они выполняют.

Если оценка требуется по условиям договора, чтобы определить размер оплаты, Консультант и клиент должны согласовать наиболее подходящий метод оценки.

### **5 Предложение**

#### **5.1 Общие положения**

Есть несколько видов деятельности, которые происходят до выполнения задания консалтингового проекта, в том числе:

- 1) предпродажная идентификация потребностей клиента, должна быть выполнена клиентом / агентом клиента, Консультантом или совместно обоими участниками;
- 2) выбор поставщика услуги, должен быть выполнен клиентом, с учетом технических / экономических предложений, представленных Консультантом,
- 3) спецификация задания проекта, должна быть выполнена клиентом, Консультантом или совместно обоими участниками;

**ПРИМЕЧАНИЕ** Предложение включает в себя анализ и концептуализацию проблемы, которую нужно решить, подход к запрашиваемым услугам и бюджет для этой деятельности.

4) переговоры и соглашение, должны быть выполнены совместно клиентом и Консультантом.

Это положение относится только к деятельности 3 и 4, обеспечивая структуру содержания договора. В настоящем Европейском стандарте слово «Предложение» используется для описания этих частей процесса.

## **5.2 Цель**

Цель этапа предложения заключается в достижении соглашения между Консультантом и клиентом по услугам, которые должны быть предоставлены.

## **5.3 Вводная информация (input)**

Существует множество вводных данных на этапе предложения, в том числе выявленные потребности, ожидания и пожелания клиента и потенциальные ограничения и риски, связанные с входом в проект; и любые существенные изменения, которые выходят за рамки процесса управления изменениями (см. п.п. 6.5. 4,5).

## **5.4 Результаты**

Результатом этапа предложения является юридически обязательное для исполнения соглашение между Консультантом и клиентом. В соглашении описываются услуги и результаты, которые должны быть представлены по окончании проекта, и устанавливаются права и обязанности каждой из сторон.

ПРИМЕЧАНИЕ В зависимости от контекста, соглашение может относиться к "запросу на предложение", и содержать описание набора требований и спецификаций для услуг, показателей результативности и критериев оценки.

## **5.5 Содержание**

### **5.5.1 Общие положения**

Предложение Консультанта к клиенту должно содержать описание:

- контекста;
- услуг и ожидаемых результатов;
- подходов и плана работы;
- ролей и обязанностей;
- сроков и условий.

Пункты 5.5.2-5.5.6 отражают типовое содержание соглашения между Консультантом и клиентом. Однако, если для обеих сторон очевидно, что некоторые из этих пунктов неуместны, они должны быть исключены. Описание конкретного пункта может быть сделано Консультантом или клиентом, если это согласовано с другой стороной.

## **5.5.2 Контекст**

ПРИМЕЧАНИЕ Контекст должен включать предпосылки (фактическая информация) задания проекта.

### **5.5.2.1 Контекстная информация, допущения, охват и рамки**

Этот раздел должен содержать соответствующие факты, например, точное описание текущей ситуации в организации, целей клиента, почему запрашиваемая работа должна быть проведена, предположения (допущения) и их воздействие, охват и рамки задания. Важно удостовериться, что клиент понимает, что необходимо делиться всей относящейся к теме и важной информацией.

### **5.5.2.2 Ограничения и риски**

В этом разделе следует конкретизировать ограничения и риски, связанные с заданием проекта, в той мере, в какой они известны и определены. Эти риски должны быть проверены в ходе этапа исполнения.

### **5.5.2.3 Заинтересованные стороны**

В этом разделе следует указать заинтересованные стороны.

## **5.5.3 Услуги и конечные результаты**

Соглашение должно содержать описание предоставляемых услуг, ожидаемые результаты, и конечные результаты задания проекта. Цели должны быть конкретными, измеримыми и достижимыми, актуальными и по срокам, так чтобы результаты задания могли быть оценены.

## **5.5.4 Подход и план работы**

В этом разделе следует описать рабочую программу оперативного планирования услуг, которые будут реализованы. Следующие элементы могут быть использованы в качестве контрольного списка и быть описаны в рабочем плане:

- (a) цели, охват,
- (b) управление изменениями,
- (c) содержание;
- (d) документация;
- (e) данные, информационные и технологические ресурсы;
- (f) организация;
- (g) кадровые ресурсы Консультанта и их обязанности;

- (h) кадровые ресурсы клиента и их обязанности;
- (i) график работ;
- (j) методы управления проектом (в т.ч. этап утверждения, уведомление о задержках, процессы принятия решений, этапы для предоставления задания, методология и т.д.);
- (k) коммуникация (включая каналы, методы и т.д.);
- (l) процедуры эскалации (в случае отклонения от договора);
- (m) программа качества;
- (n) конечные результаты или выход.

### **5.5.5 Роли и обязанности**

#### **5.5.5.1 Общие положения**

В этом разделе следует оговорить роли, обязанности и все ресурсы (в том числе персонал клиента, данные и документацию), которые будут привлекаться при выполнении задания проекта.

#### **5.5.5.2 Мониторинг хода выполнения задания и контроль**

В этом разделе следует описать процесс принятия решений, контроля и управления процессами для выполнения задания, в том числе назначение руководителя или "лидера" проекта для управления проектом. Все процессы должны соответствовать корпоративному управлению клиента.

#### **5.5.5.3 Оценка задания**

В этом разделе следует указать, каким образом будет осуществляться оценка, например, измеримые ориентиры, как цели должны быть оценены и кому должны быть представлены промежуточные и окончательные результаты оценки.

### **5.5.6 Сроки и условия**

#### **5.5.6.1 Коммерческие условия**

В этом разделе следует указать условия, имеющие отношение к оплате работ по проекту, такие как платежи и сборы, график платежей, расходы и т.д.

#### **5.5.6.2 Подрядные стандартные сроки и условия**

В этом разделе следует указать любую информацию, относящуюся к соответствующим законодательным и нормативным требованиям и обязательствам, таким как право собственности на материалы, используемые в ходе проекта, и результаты проекта, права пользователей, лицензирование, права интеллектуальной собственности, пределы ответственности, и т.д. Этот раздел может также включать ссылки на соответствующие профессиональные стандарты. Для

трансграничных и международных услуг, раздел должен также включать указание на регулирующее законодательство.

### **5.5.6.3 Политики**

В этом разделе следует указать требования, обязанности и виды деятельности, имеющие отношение к политикам, применимым к заданию проекта. Например, такие понятия, как нормативно-правовая база, коммуникации, этика, корпоративная социальная ответственность, возможности, качество, гарантии, охрана здоровья и безопасности, а также любые другие согласованные пункты.

## **6 Исполнение**

### **6.1 Общие положения**

Исполнение – это выполнение услуг, согласованных на этапе предложения.

Кроме предоставления согласованных услуг и выполнения задания проекта, конечной целью этапа исполнения является удовлетворение клиента.

### **6.2 Цель**

Целью этого этапа является предоставление того, что было согласовано на стадии предложения.

### **6.3 Вводные данные**

Исполнение задания не должно начинаться, пока не будет достигнуто соглашение.

Значительные изменения в контексте задания, которые оказывают влияние на исполнение, могут потребовать пересмотра соглашения.

### **6.4 Результаты работы**

Результат работы должен быть следующим:

- услуги и конечный результат или выход;
- рекомендации и подход на будущее, если это необходимо;
- существующая оценка и улучшение.

## **6.5 Содержание**

### **6.5.1 Общие положения**

Компоненты этапа исполнения должны включать в себя:

- переработку согласованного плана работы;
- реализацию плана работы;

руководство проектом и мониторинг;  
согласования и подтверждения.

### **6.5.2 Переработка согласованного плана работы**

План работы, согласованный на этапе предложения, должен быть уточнен в деталях и отражать фактическое состояние на этапе начала выполнения работ. Консультант должен привлечь клиентов и получить одобрение уточненного плана.

### **6.5.3 Реализация плана работы**

Задание должно выполняться в соответствии с уточненным планом работ.

Существует не один способ реализации, однако типовое задание, вероятно, будет состоять из следующих этапов:

- ✓ сбор информации;
- ✓ анализ;
- ✓ сценарии и / или рекомендации;
- ✓ принятие решений;
- ✓ выполнение решений;
- ✓ подготовка к утверждению и закрытию.

### **6.5.4 Управление проектом и мониторинг**

#### **6.5.4.1 Общие положения**

Планирование и постоянная координация между клиентом и Консультантом необходима для успешного выполнения задания проекта.

Для того, чтобы задание проекта было выполнено успешно, необходимо уделить внимание нескольким направлениям деятельности, в том числе:

управлению проектом,  
подходу к управлению проектом,  
управлению ресурсами,  
мониторингу хода работ и контроль изменений,  
управлению рисками,  
качеству,  
коммуникациям и отчетности.

#### **6.5.4.2 Руководство проектом**

Финальные решения по заданию проекта должны быть сделаны клиентом. Консультанты должны приложить все разумные усилия, чтобы предоставить соответствующую информацию, касающуюся задания проекта.

ПРИМЕЧАНИЕ "Все разумные усилия" переводится как "meilleurseffors" на французский язык и "wirtschaftlichvertretbarerAufwand" на немецкий язык.

При управлении проектом должны соблюдаться условия соглашения, которое регулирует отношения между клиентом и Консультантом, и должна быть предусмотрена возможность справиться с последствиями любого нарушения соглашения.

#### **6.5.4.3 Подход к управлению проектом**

Консультанты должны придерживаться согласованной методологии и структуры управления проектами на всем протяжении выполнения задания проекта.

Консультанты должны обеспечить эффективное и результативное исполнение задания проекта.

#### **6.5.4.4 Управление ресурсами**

Все ресурсы, задействованные в задании проекта, должны быть доступны и управляться в соответствии с соглашением между Консультантом и клиентом.

Все ресурсы должны соответствовать ходу выполнения задания проекта.

#### **6.5.4.5 Мониторинг хода работ и контроль изменений**

Ход исполнения задания проекта в соответствии с планом работ должен быть отслежен и формально зафиксирован, с использованием соответствующих методов анализа и контроля. Должна использоваться система или процесс контроля для решения возникающих вопросов, которые имеют влияние на выполнение задания, таких как:

- отклонения от плана работы;
- изменения содержания задания;
- изменения операционной среды клиента;
- изменения у Консультанта.

Также в ходе проекта могут возникнуть значительные изменения, которые выходят за рамки процесса контролируемого управления изменениями. Они должны быть рассмотрены как новые вводные для этапа предложения и / или исполнения задания проекта (см. п.п. 5.3 и 6.3).

#### **6.5.4.6 Управление рисками**

Оба фактора – коммерческие риски и риски, связанные с исполнением задания проекта, должны постоянно оцениваться и быть снижены, насколько это возможно.

В процессе управления рисками должны быть выявлены, проанализированы, оценены потенциальные риски и расставлены их приоритеты, нужна координация и применение необходимых ресурсов для минимизации, мониторинга и контроля вероятности и последствий непредвиденных событий.

#### **6.5.4.7 Качество**

Клиент и Консультант должны следовать согласованному плану качества, чтобы гарантировать предоставление услуги и получение результатов.

#### **6.5.4.8 Коммуникации и отчетность**

Согласованные на этапе предложения принципы коммуникации должны выполняться на всех этапах исполнения задания проекта, и должны включать регулярные отчеты о ходе проекта и возникающих рисках.

#### **6.5.5 Утверждение и принятие**

Должен быть согласован процесс утверждения и принятия всех услуг, предоставляемых во время выполнения задания проекта. Коммерческие последствия принятия или непринятия результатов проекта должны рассматриваться в соответствии с договором.

### **7 Закрытие**

#### **7.1 Общие положения**

Задание проекта считается завершенным, когда клиент утверждает и принимает предоставленную услугу и полученные результаты. Консультанту не следует считать задание проекта выполненным до окончания всех завершающих процедур. Завершающие процедуры должны включать:

- ✓ правовые и договорные вопросы;
- ✓ окончательную оценку и улучшения;
- ✓ административные вопросы;
- ✓ коммуникацию;
- ✓ нерешенные незначительные вопросы.

#### **7.2 Цель**

Целью этапа закрытия является планомерное завершение задания проекта после окончания предоставления услуги.

#### **7.3 Результат**

Закрытие процесса начинается тогда, когда принято решение, что задание завершено; как правило, когда достигнуто соглашение, что услуга оказана.

**ПРИМЕЧАНИЕ** Задание может быть прекращено до того, как первоначально согласованная услуга была оказана. В этом случае процесс закрытия, возможно, должен проходить на основе пересмотренного соглашения.

#### **7.4 Результаты**

Процесс закрытия подразумевает некоторые результаты, в том числе:

- освобождение всех сторон от их обязательств по договору;
- общее понимание продолжающихся обязательств между всеми заинтересованными сторонами, особенно Консультантом и клиентом (например, гарантии, конфиденциальность, нерешенные вопросы, и т.д.);
- финансовое урегулирование (счета, расходы и т.д.).

## **7.5 Содержание**

### **7.5.1 Правовые и договорные вопросы**

У Консультанта должны быть отлажены эффективные процессы для обеспечения того, чтобы все юридические и контрактные вопросы решались своевременно и эффективно, в соответствии с договором. Эти процессы включают в себя:

- ✓ выставление счетов и оплата;
- ✓ признание расходов Консультанта;
- ✓ формальный отказ и утверждение;
- ✓ выделение ресурсов (в том числе субподрядчиков);
- ✓ поручительства и гарантии,
- ✓ конфиденциальность третьей стороны;
- ✓ права интеллектуальной собственности;
- ✓ обязательства, которые остаются после закрытия проекта (например, юридические обязательства, конфиденциальность, внеконкурсные, нерешенные вопросы, и т.д.).

### **7.5.2 Заключительная оценка и улучшение**

Даже если оценка не включена в условия соглашения, Консультанты должны иметь отлаженный процесс, позволяющий обучаться на основе полученного опыта и гарантирующий, что Консультант может фиксировать информацию и знания, полученные в ходе проекта, и применять их для собственного развития.

Оценка может быть необходимой по договорным причинам для определения стоимости услуг. Если это так, Консультант и клиент должны договориться о наиболее подходящем методе оценки. К типовым методам оценки относятся:

- ✓ инновации (разработка новых услуг);
- ✓ процесс эффективности;
- ✓ процесс улучшений;
- ✓ работа команды;
- ✓ использование ресурсов;
- ✓ климат и мотивация;
- ✓ ведение продаж / рекомендации;
- ✓ удовлетворенность клиентов.

Консультанты должны поддерживать уровень компетентности в оценке и должны поддерживать систематический процесс, который обеспечивает фиксацию и информирование сотрудников о сильных сторонах и возможностях для улучшения.

Консультанты должны иметь отлаженные процессы для управления улучшениями, такие как:

- ✓ управление знаниями;
- ✓ база знаний;
- ✓ технологии и методологии улучшения;
- ✓ тематические исследования;
- ✓ обучение, инструктирование;
- ✓ внутренние коммуникации.

### **7.5.3 Административные вопросы**

Консультанты должны поддерживать эффективные процессы, которые будут гарантировать, что все административные вопросы решаются своевременно и эффективно. Эти процессы могут включать:

- ✓ индексацию, хранение, архивирование;
- ✓ резервное копирование данных и записей;
- ✓ возвращение имущества клиента, оборудования и материальной базы (например, файлы, записи данных);
- ✓ привлечение/отказ от субподрядчиков и внутренних ресурсов;
- ✓ исполнение внутренних процедур по обеспечению качества.

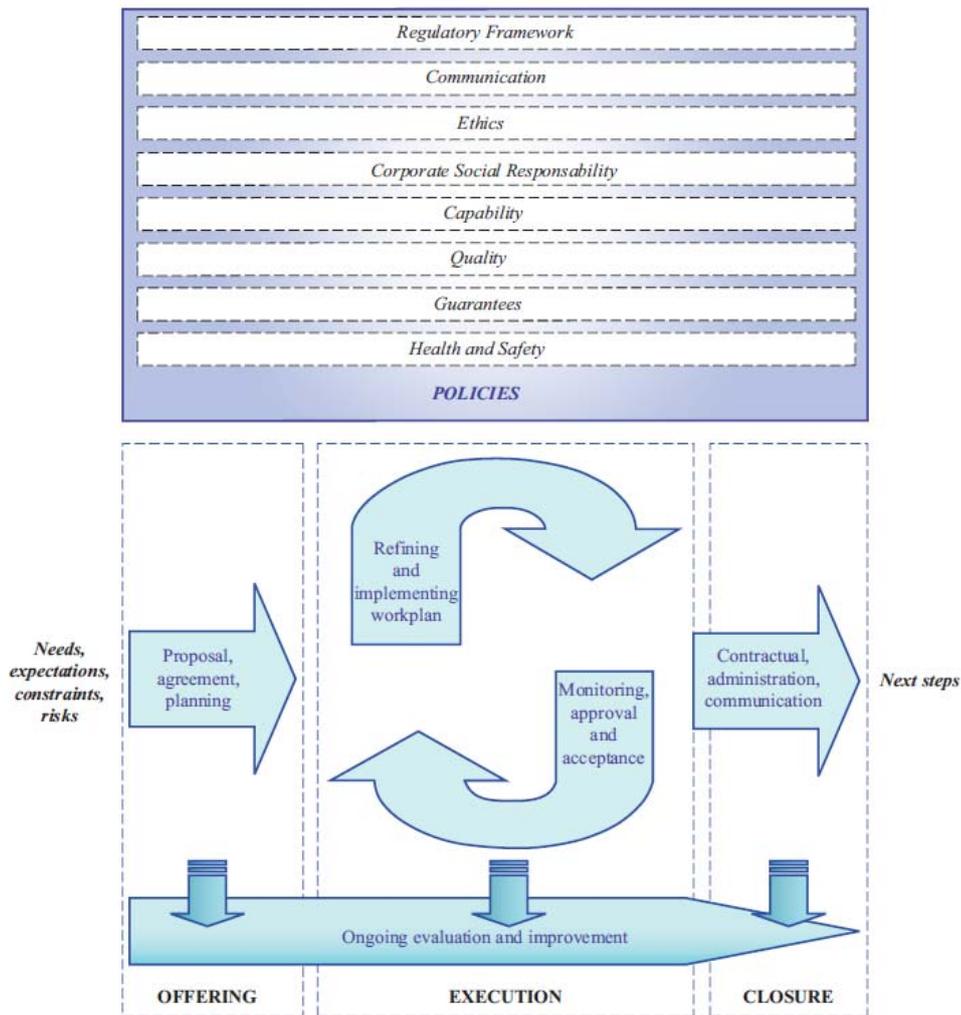
### **7.5.4 Коммуникации**

Консультанты должны обеспечить, чтобы все обязательства по коммуникациям относительно задания проекта исполнялись (например, соглашения о конфиденциальности, подготовка тематических исследований, статей, запросы на рекомендации и т.д.).

Консультанты должны проследить и обеспечить получение обратной связи от клиента после завершения исполнения задания проекта.

### **7.5.5 Нерешенные незначительные проблемы**

Консультант должен предусмотреть и согласовать с клиентом процедуру для решения любых нерешенных мелких проблем после завершения задания проекта, так чтобы закрытие произошло.



|  |  |
|--|--|
| Regulatory framework                       | Регулирующие стандарты   |
| Communication                              | Коммуникация   |
| Ethics                                     | Этика  |
| Corporate social responsibility            | Корпоративная социальная ответственность                         |
| Capability                                 | Возможность/потенциал  |
| Quality                                    | Качество   |
| Guarantees                                 | Гарантии   |
| Health and safety                          | Здоровье и безопасность  |
| Policies                                   | Политики (обязательные процедуры)                                |
| Needs, expectations, constraints, risks    | Нужды, ожидания, ограничения, риски                              |
| Proposal, agreement, planning              | Предложение, договор планирование                                |
| Refining and implementing work plan        | Оптимизация и внедрение рабочего плана                           |
| Monitoring, approval and acceptance        | Мониторинг, подтверждение, принятие                              |
| Ongoing evaluation and improvement         | Непрерывная оценка и улучшение                                   |
| Contractual, administration, communication | Договорные обязательства, административные вопросы, коммуникация |
| Offering, execution, closure               | Предложение, Исполнение, Закрытие                                |

## Приложение А (справочно)

Примеры этических принципов Консультантов

Таблица А.1 - Примеры этических принципов

| Этические принципы         | Методические рекомендации (Guidelines)   |
|----------------------------|--|
| Профессиональное поведение | <p>Исполнять свои обязанности объективно, с должным усердием и профессиональным вниманием, в соответствии с профессиональными стандартами и передовым опытом.</p> <p>Консультанты привержены таким принципам, как многообразие, равенство, баланс жизни и работы, поэтому никакая дискриминация не приемлема в отношении возраста, расы, пола, религии, национальности, точки зрения и мысли.</p> <p>Соглашаться проводить только те мероприятия, для которых есть основания ожидать, что клиент будет полностью удовлетворен.</p> |
| Служение интересам клиента | <p>Служить интересам клиента в рамках закона и честно, при сохранении высоких стандартов поведения и характера, и не прибегать к действиям, которые дискредитируют профессию.</p> <p>Поддерживать объективность в отношениях со всеми заинтересованными сторонами.</p> <p>Поддерживать абсолютную независимость.</p>   |
| Прозрачность               | <p>Убедиться, что объем работ, график, стоимость, услуги и конечные результаты ясны и согласованны.</p> <p>Убедиться, что конфликты интересов выявлены и устранены.</p>  |

## Приложение В (справочно)

Примеры ценностей для Консультантов

Таблица В.1 - Примеры ценностей

| Ценности           | Примеры  |
|--------------------|--|
| Эффективность      | Оптимизация собственных и клиентских ресурсов  |
| Качество           | Наилучшее качество при предоставлении услуг  |
| Стабильность       | Устойчивость рекомендуемых мер   |
| Конфиденциальность | Защита интеллектуальной собственности клиента и информационных активов                     |
| Честность          | Быть правдивым в коммуникациях и поведении   |
| Прозрачность       | Достигается за счет открытости, соблюдения установленных требований и раскрытия информации |
| Ответственность    | Брать на себя ответственность за последствия решений и действий                            |
| Гибкость           | Адаптивность, т.е. способность встречать изменения, когда требуется                        |

|  |   |
|--|---|
| Стремление к постоянному совершенствованию | Непрерывная оценка воздействия услуги   |
| Уважение                                   | Создание атмосферы, основанной на уважении человека, равенства и прозрачности, в качестве предварительного условия для эффективного сотрудничества и климата доверия между клиентом и Консультантом |
| Взаимная выгода                            | Отношения, основанные на сотрудничестве и взаимодействии; больше партнерство, чем отношения клиент / поставщик  |
| Стремление к совершенству                  | Работа на высшем уровне качества  |
| Общее понимание                            | Клиент и Консультант делятся информацией, и каждый признает ценности и точку зрения другого   |

### Приложение С (справочно)

Пример содержания декларации о корпоративной социальной ответственности

Таблица С.1 - Пример содержания заявления о корпоративной социальной ответственности

|  |
|--|
| Учитывать воздействие деятельности и принимаемых решений на общество и окружающую среду  |
| Признавать социальную ответственность и учитывать идентичность заинтересованных сторон и их взаимодействия.  |
| Содействовать устойчивому развитию, которое удовлетворяет потребности настоящего поколения без ущерба для возможности будущим поколением удовлетворять свои собственные потребности.   |
| Принять на себя ответственность за воздействие принимаемых мер и решений на заинтересованные стороны.  |
| Принимать меры, наилучшим образом содействующие на интересам общества, общественной безопасности и окружающей среды.   |
| Взять на себя обязательство создавать ценность за счет инноваций, ведущих к получению решений и услуг, которые способствуют локальному и глобальному устойчивому развитию и сокращению воздействия на окружающую среду и непрерывному улучшению экологических результатов в бизнесе, в соответствии с действующим законодательством. |

### Приложение D (справочно)

Таблица D.1 - Примеры критериев оценки

|  |  |
|--|--|
| Добавленная стоимость                    | Оценка выполненных работ (описание с ходом работ на данный момент времени). Методы измерения выполняемых работ выбираются при планировании проекта и являются основой для измерения производительности во время выполнения проекта и контроля. Методы должны быть выбраны на основе ключевых атрибутов работы, в первую очередь:<br><br><input checked="" type="checkbox"/> периода работы;<br><input checked="" type="checkbox"/> типа конечных результатов;<br><input checked="" type="checkbox"/> характера услуги. |
| Корпоративная социальная ответственность | Оценка воздействия на человека и окружающую среду всего жизненного цикла проекта.  |
| Управление рисками                       | Отслеживание выявленных рисков, мониторинг   |

|                              |   |
|------------------------------|---|
|                              | <p>остаточных рисков, выявление новых рисков.</p> <p>Оценка эффективности смягчающих мер на протяжении всего жизненного цикла проекта.</p>  |
| Область проверки             | <p>Формализация принятия готовых результатов:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ <input type="checkbox"/> услуги предоставляются в срок;</li> <li>✓ <input type="checkbox"/> услуги соответствуют согласованным стандартам качества.</li> </ul> |
| Контроль за уровнем издержек | Контроль изменений в бюджете.   |